



# Développement durable et entreprise, une histoire d'amour à durée limitée... ou comment ce qui a été institutionnalisé peut être désinstitutionnalisé

Madina Rival

## ► To cite this version:

Madina Rival. Développement durable et entreprise, une histoire d'amour à durée limitée... ou comment ce qui a été institutionnalisé peut être désinstitutionnalisé. RIODD, Jun 2008, Lyon, France. halshs-00322400

**HAL Id: halshs-00322400**

**<https://shs.hal.science/halshs-00322400>**

Submitted on 17 Sep 2008

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## Communication pour le congrès RIODD 2008

Madina RIVAL

Maître de conférences en sciences de gestion  
INTEC Cnam, 40 rue des jeûneurs, 75002 PARIS  
Madina.rival@cnam.fr

**« Développement durable et entreprise, une histoire d'amour à durée limitée...  
ou comment ce qui a été institutionnalisé peut être désinstitutionnalisé ».**

**« Développement durable et entreprise, une histoire d'amour à durée limitée...  
ou comment ce qui a été institutionnalisé peut être désinstitutionnalisé ».**

**Résumé :**

Cet article se propose de prendre du recul sur l'engouement général suscité par le développement durable en partant du point de vue de l'un des agents économique, l'entreprise. Dans le champ des sciences de gestion, nous nous interrogerons sur l'intérêt contemporain des firmes pour le développement durable.

En particulier, nous nous inscrirons dans une perspective néo institutionnaliste dynamique pour questionner l'existence d'un tel consensus : le développement durable s'est-il progressivement institutionnalisé comme une composante de la gestion des entreprises ?

La méthode utilisée est une étude chronologique sur des données secondaires ainsi que l'analyse lexicographique quantitative de la presse francophone. Il s'avère que le développement durable s'est progressivement institutionnalisé comme une composante de la gestion des entreprises depuis la fin des années 1980.

Peut-on dès lors envisager une désinstitutionnalisation des pratiques de développement durable dans les entreprises ? Des pressions externes ainsi que des jeux d'acteurs internes peuvent remettre en cause ce bel idéal...

**Mots clés :** développement durable, néo-institutionnalisme

**Abstract :**

This paper aims at thinking about the great success of sustainable development regarding firms. Within management science, our issue will be the "development of sustainable development" in firm's management.

Specially, we will use neo institutionalism literature to answer this question: did sustainable development institutionalize in firm's management practices?

Our methodology consists in an historical study with secondary data and also a words analysis of French spoken press.

As results, we find that sustainable development has institutionalized in firm's management practices since the end of the 1980's. Then, it may be possible to think that sustainable development practices could disappear. There are external pressures and internal actors' games that could bring deinstitutionalization....

**Keywords:** sustainable development, neo institutionalism

**« Développement durable et entreprise, une histoire d'amour à durée limitée...  
ou comment ce qui a été institutionnalisé peut être désinstitutionnalisé ».**

« Nous n'héritons pas de la Terre de nos ancêtres, nous l'empruntons à nos enfants »  
Antoine de Saint-Exupéry

Sollicité par des journalistes au sujet du développement durable et du « Grenelle de l'environnement » organisé en France, Jean Louis Borloo estimait vendredi 28 septembre 2007 qu'il fallait « réorganiser la société avant d'être au pied du mur » (*Le Monde*).

Le développement durable (ou développement soutenable) est selon la définition proposée en 1987 par la Commission mondiale sur l'environnement et le développement dans le rapport Brundtland : « un développement qui répond aux besoins des générations du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre au leurs ».

Quoi de plus louable en vérité... Nous avons souvent enfant lu avec passion *Le petit prince* ; adultes nous sommes pour la plus part respectueux de l'Etat démocratique dans lequel nous vivons. L'intérêt des préoccupations sur le développement durable semble donc aller soit. Il se diffuse à l'ensemble des agents économiques, l'Etat, les ménages mais également les entreprises désormais citoyennes et socialement responsables.

Dans un tel contexte, il paraît impossible de prendre du recul sur l'engouement général suscité par le développement durable. C'est pourtant, ce que cet article se propose d'entamer en partant du point de vue de l'un des agents économique, l'entreprise. Dans le champ des sciences de gestion, nous nous interrogerons sur l'intérêt contemporain des firmes pour le développement durable.

En particulier, nous nous inscrirons dans une perspective néo institutionnaliste dynamique pour questionner l'existence d'un tel consensus : le développement durable s'est-il progressivement institutionnalisé comme une composante de la gestion des entreprises ? Si la réponse à la première question est positive, des éléments existent-ils qui pourraient laisser prévoir une désinstitutionnalisation de ces pratiques ?

Notre communication sera conduite classiquement en trois parties.

La première partie théorique présente une revue de la littérature en sciences de gestion autour des notions d'institutionnalisation et de désinstitutionnalisation. Les quelques études d'entrepreneuriat institutionnel sur des thèmes liés au développement durables sont analysés.

Ce cadre conceptuel étant posé, la seconde partie de l'article expose la partie empirique de notre recherche. Elle décrit la méthode et les résultats de l'étude qui mettent en évidence l'organisation de l'institutionnalisation du développement durable.

La troisième partie discute ces résultats et cherche à conclure : peut on envisager une désinstitutionnalisation des pratiques de développement durable dans les entreprises ?

## **1. Le cadre conceptuel de l'institutionnalisation de pratiques**

### **1.1. Le processus d'institutionnalisation/désinstitutionnalisation et la figure de l'entrepreneur institutionnel**

- Les derniers développements de la théorie institutionnelle

Si l'on en croit Acquier et Aggeri (2006), cette dernière décennie a été marquée par un retour de la dimension institutionnelle dans le champ du management stratégique, témoignant un intérêt renouvelé pour l'étude des cadres de l'action collective (Dereumaux, 2004). Cette tendance s'est traduite par le renforcement du courant d'analyse néo-institutionnaliste dans la théorie des organisations.

Dans les années 1980, les précurseurs de ce mouvement, en particulier DiMaggio et Powell (1983) ou Meyer et Rowan (1983) considèrent les institutions comme statiques, stables et autoreproductrices (par les isomorphismes structurels notamment).

Depuis la fin des années 1990, une part importante des travaux du champ néo-institutionnaliste porte désormais sur les questions de l'émergence et du changement institutionnels (Acquier et Aggeri, 2006).

L'idée d'un cycle de vie des institutions envisageant in fine leur désinstitutionnalisation est même développée. La désinstitutionnalisation est définie comme le processus de « délégitimation d'une pratique organisationnelle établie ou d'une procédure suite aux défis organisationnels ou à l'échec d'organisations pour reproduire des actions organisationnelles considérées précédemment comme légitimes ou allant de soi » (Oliver, 2002). Cependant, peu d'études empiriques portent sur ce processus. Delacour et Leca (2007) démontrent que différents facteurs sont à l'œuvre : pressions générales et sociétales mais surtout actions des acteurs du champ (facteurs interne à l'institution en déclin et développement de solutions alternatives par des membres du champ).

- L'entrepreneur institutionnel

Une partie de la littérature néo institutionnelle s'est développée autour de la figure de l'entrepreneur institutionnel qui peut apparaître comme un moteur des dynamiques institutionnelles. Delmarle (2007) parle même d'une « profusion d'études » qui éclairent le rôle de l'entrepreneur institutionnel.

Selon DiMaggio (1988), « de nouvelles institutions apparaissent lorsque des acteurs organisés détenant des ressources suffisantes (les entrepreneurs institutionnels) y voient une opportunité de concrétiser des intérêts auxquels ils accordent de l'importance ».

Plus précisément Dejean, Gond et Leca (2004) définissent les entrepreneurs institutionnels comme des individus ou des organisations qui créent des normes techniques et cognitives, des modèles et des prescriptions de comportement cohérents avec leur identité et leurs intérêts puis les établissent comme des standards légitimes.

Il est possible de distinguer deux parties dans l'activité d'entrepreneuriat institutionnel : la théorisation et la construction de coalitions. La condition d'apparition de telles situations est l'existence de chocs externes qui viennent déstabiliser les règles d'un champ institutionnel donné.

**Tableau 1 : Institutionnalisation/désinstitutionnalisation : des éléments théoriques**

	<i>Acteurs</i>	<i>Conditions préalables</i>	<i>Processus</i>	<i>Résultat</i>
<b>Institutionnalisation</b>	Entrepreneur institutionnel	Chocs externes	Théorisation  Construction de coalitions	Normes  Prescriptions
<b>Désinstitutionnalisation</b>	Acteurs du champ	Pressions générales et sociétales	Facteurs internes à l'institution en déclin  Développement de solutions alternatives par des membres du champ	Disparition de l'institution

### 1.2. L'entrepreneur institutionnel et le développement durable

Il existe une importante littérature en sciences sociales et en particulier en sciences de gestion sur le développement durable et ses liens avec l'entreprise. En particulier, les préoccupations en matière de développement durable de l'entreprise font partie du corpus consacré à la responsabilité sociale des entreprises. Dire que les écrits en la matière sont foisonnants depuis une dizaine d'années relève de l'euphémisme. Notre propos n'est pas ici de résumer cette abondante littérature mais de nous concentrer sur ce qui en son sein traite des processus d'institutionnalisation.... l'abondance des publications étant une caractéristique de la structuration d'un champ.

De manière générale, peu de publications sont à signaler sur l'institutionnalisation des pratiques de développement durable au sein des entreprises. Quatre ont retenu notre attention et nous les présenterons dans l'ordre chronologique. Elles sont récentes et concernent des sujets divers. La première concerne l'action d'une entreprise, les deux suivantes des actions plus collectives et enfin la quatrième traite du cas particulier de l'entrepreneur institutionnel à l'intérieur d'une entreprise.

Dans le cadre de la notation sociale, Dejean et al (2004) démontent les stratégies des entrepreneurs institutionnels pour légitimer leur activité. En particulier, leur étude de la société AERESE (aujourd'hui VIGEEO) leur permet de montrer que le développement d'instruments de mesure favorise l'institutionnalisation de pratiques.

Acquier et Aggeri (2006) s'intéressent au processus d'institutionnalisation des pratiques de reporting environnemental et social. Un dispositif en particulier est étudié : la Global Reporting Initiative (GRI). Fondée en 1997, cette GRI associe plusieurs parties prenantes et vise à produire des normes internationales de référence en matière de communication extra financière. Pour leur étude, les auteurs mènent une étude de cas longitudinale (entretiens semi directifs et analyse de matériaux secondaires).

Brulé (2007) présente les actions mises en œuvre de 1996 à 1999 par des organisations militant en France pour un moratoire sur la culture et la commercialisation d'organismes génétiquement modifiés (OGM). La méthodologie consiste en une analyse longitudinale sur la période : une étude de contenu dans la presse est complétée par des entretiens semi directifs avec les acteurs concernés.

Le point de vue retenu par Rothenberg (2007) est un peu différent : elle s'intéresse en effet au cas des managers chargés des questions environnementales (peintures et solvants en particulier) au sein de deux usines d'assemblage Chrysler aux USA et au Canada. Elle démontre par une étude cas qu'ils sont soumis à de multiples pressions mais peuvent agir également comme des entrepreneurs institutionnels.

**Tableau 2 : Revue synoptique de littérature sur l'institutionnalisation du développement durable comme composante de la gestion des entreprises**

<u>Date</u>	2004	2006	2007	2007
<u>Auteurs</u>	Déjean, F., Gond, J.P. & Leca, B.	Acquier, A. & Aggeri, F.	Brulé, E.	Rothenberg, S.
<u>Titre de l'article ou de la communication</u>	"Measuring the unmeasured : an institutional entrepreneur strategy in an emerging industry".	« Entrepreneuriat institutionnel et apprentissages collectifs. Le cas de la Global Reporting Initiative (GRI) ».	« Ressources entrepreneuriales et changement institutionnel : quand les stratégies institutionnelles accroissent les opportunités de changement ».	« Environmental managers as institutional entrepreneurs : The influence of institutional and technical pressures on waste management".
<u>Objet d'étude</u>	La finance socialement responsable	La Global Reporting Initiative (GRI)	La lutte contre les OGM	La gestion environnementale dans l'industrie automobile américaine et canadienne
<u>Méthodologie</u>	Etude de cas classique (ARESE)	Analyse longitudinale d'un cas : données secondaires diverses + entretiens semi directifs	Analyse longitudinale d'un cas : presse + entretiens semi directifs	Etude de cas (usines d'assemblage Chrysler US et Canada) Observation participante

Dans l'absolu, nous ne pouvons que regretter l'absence d'analyses plus globales de l'institutionnalisation des préoccupations de développement durable par les entreprises.

Par ailleurs, aucune des études n'applique la notion de cycle de vie des institutions au sujet du développement durable : pourquoi ne pas évoquer une possible désinstitutionnalisation de

ces pratiques ? La question paraît taboue dans le contexte actuel d'extrême consensus sociétal autour des sujets environnementaux. Pourtant, nous tenterons de l'aborder.

C'est pourquoi, nous nous proposons de compléter ce champ naissant par une approche historique et davantage quantitative.

Deux questions de recherche en particulier vont nous permettre de structurer un protocole adapté :

- i. Le développement durable s'est-il progressivement institutionnalisé comme une composante de la gestion des entreprises ?
- ii. Si la réponse à la première question est positive, des éléments existent-ils qui pourraient laisser prévoir une désinstitutionnalisation de ces pratiques ?

## **2. L'observation de l'institutionnalisation du développement durable dans la gestion des entreprises**

### 2.1. Une approche méthodologique plus globale

Pour analyser de manière dynamique l'institutionnalisation de l'implication en matière de développement durable des entreprises, nous avons mené une analyse longitudinale de nature quantitative.

Dans un premier temps, nous avons voulu décrire la progression du phénomène sous un angle historique par une analyse de différents matériaux secondaires (documents normatifs produits par différentes institutions<sup>1</sup>, ouvrages sur le développement durable, recherches existantes en la matière).

Par la suite, nous nous sommes concentrés sur le cas français pour le recueil de données primaires. Ce recueil pouvait s'opérer de différentes manières : interviews, questionnaires, étude documentaire par exemple. Nous avons noté au préalable qu'un certain nombre d'études de cas avaient été réalisées sur le développement durable et que notre approche se voulait plus quantitative. C'est pourquoi nous avons choisi de recourir à une source externe permettant de recueillir un grand nombre de données : la presse. Cette approche engendre évidemment des risques de biais sur la sélection de l'information. Le contrôle de la déperdition d'information entre les faits réels et ceux relatés dans les journaux pourra donc être effectué par la suite lors d'une étude clinique plus qualitative de cas d'entreprises représentatifs.

Après avoir justifié notre choix d'extraire les données concernant le développement durable par voie de presse, il nous reste à apporter des précisions sur la nature des journaux utilisés. Nous souhaitons mettre en parallèle l'évolution de la société reflétée par la presse francophone dans son ensemble et celle des entreprises. Pour ce qui est de la presse francophone dans son ensemble, nous disposons d'une base de données regroupant depuis 1980 l'ensemble des articles de la presse grand public (presse quotidienne nationale, presse quotidienne régionale, magazines et périodiques), de la presse économique et financière, de la presse technique et professionnelle, de la presse légale, des fils d'agence et des communiqués.

---

<sup>1</sup> ONU, OIT, OCDE, Parlements européens et français, ORSE, ADEME, MEDEF et syndicats sectoriels par exemple.



Pour ce qui est des articles concernant les entreprises, des études précédentes (Rival, 2002 par exemple) ont démontré que le quotidien *Les Echos* était une source d'information fiable sur les différentes actions des entreprises françaises.

Au sein de ces deux sources (base de données de la presse francophone et quotidien *Les Echos*) nous avons recherché et compté l'emploi du terme « développement durable », par année en 1980 puis chaque année de 1990 à 2007. Nous avons également procédé à cette analyse lexicographique en 1986, 1987 et 1988 pour tester l'incidence du rapport Brundtland publié en 1987 et définissant officiellement pour la première fois la notion de développement durable.

## 2.2. Des éléments empiriques sur l'institutionnalisation du développement durable

- Résultats

Dans une perspective historique, nous pouvons dresser ce rapide tableau de la progression sociétale du développement durable de la fin des années 1960 à nos jours. 1987 semble être une étape charnière puisqu'elle correspond à la définition du concept de développement durable. Cependant, il faut attendre les années 2000 pour observer la mise en œuvre réelle de politiques axées sur le développement durable.

**Tableau 3 : Les étapes clés de l'histoire du développement durable**

1968	Création du Club de Rome regroupant quelques personnalités occupant des postes relativement importants dans leurs pays respectifs et souhaitant que la recherche s'empare du problème de l'évolution du monde pris dans sa globalité pour tenter de cerner les limites de la croissance.
1972	Le Club de Rome publie le rapport <i>Halte à la croissance ?</i> , ou <i>Les limites de la croissance</i> , le titre original étant <i>The limits to growth</i> , rédigé à sa demande par une équipe de chercheurs du Massachusetts Institute of Technology. Ce rapport donne les résultats de simulations informatiques sur l'évolution de la population humaine en fonction de l'exploitation des ressources naturelles, avec des projections jusqu'en 2100. Il en ressort que la poursuite de la croissance économique entraînera au cours du XXI <sup>e</sup> siècle une chute brutale des populations à cause de la pollution, de l'appauvrissement des sols cultivables et de la raréfaction des ressources énergétiques.
1972 (16 juin)	Une conférence des Nations unies sur l'environnement humain à Stockholm expose notamment l'écodéveloppement, les interactions entre écologie et économie, le développement des pays du Sud et du Nord. C'est le premier Sommet de la Terre.
1980	L'Union internationale pour la conservation de la nature publie un rapport intitulé <i>La stratégie mondiale pour la conservation</i> <sup>2</sup> où apparaît pour la première fois la notion de « développement durable », traduite de l'anglais « <i>sustainable development</i> ».
<b>1987</b> <b>(avril)</b>	Une définition du développement durable est proposée par la Commission mondiale sur l'environnement et le développement (Rapport Brundtland).
1992 (3 au 14)	Deuxième Sommet de la Terre, à Rio de Janeiro en 1992 : consécration du terme « développement durable ». Le concept commence à être largement

juin)	médiatisé devant le grand public. Adoption de la convention de Rio et naissance de l'Agenda 21. La définition Brundtland, axée prioritairement sur la préservation de l'environnement et la consommation prudente des ressources naturelles non renouvelables, sera modifiée par la définition des « trois piliers » qui doivent être conciliés dans une perspective de développement durable : le <i>progrès économique</i> , la <i>justice sociale</i> , et la <i>préservation de l'environnement</i> .
2002 (26 août au 4 septembre)	Sommet de Johannesburg. En septembre, plus de cent chefs d'État, plusieurs dizaines de milliers de représentants gouvernementaux et d'ONG ratifient un traité prenant position sur la conservation des ressources naturelles et de la biodiversité. Quelques grandes entreprises françaises sont présentes.
2005	Entrée en vigueur du protocole de Kyōto sur la réduction des émissions des gaz à effet de serre. 2006

Parallèlement, et avec un décalage dans le temps, l'intérêt des entreprises pour le développement durable se développe. « A la fin des années 90, le développement durable semblait un concept étranger à l'entreprise. Certes il y avait bien quelques entreprises militantes qui communiquaient sur ce thème (the Body Shop, Patagonia, Ben and Jerry's) mais elles étaient peu représentatives du système capitaliste. Quatre ans plus tard, si l'on en juge par la multiplication des rapports et des livres sur ce thème ou aux déclarations des dirigeants, le développement durable est présenté comme un nouvel horizon pour les grandes entreprises ». (Aggeri et al, 2004)

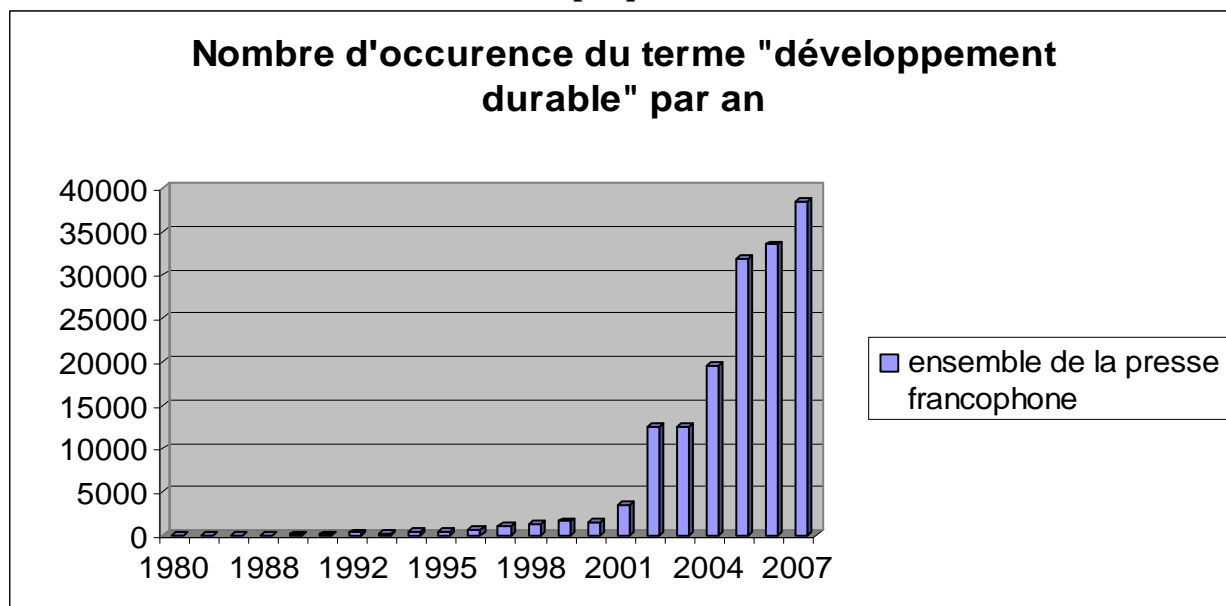
L'étude du nombre d'occurrence du terme « développement durable » dans la presse francophone nous confirme cette progression des préoccupations en matière de développement durable, tout d'abord au sein de la société, puis dans les entreprises françaises.

**Tableau 4 : Nombre d'occurrence du terme « développement durable » dans la presse par année**

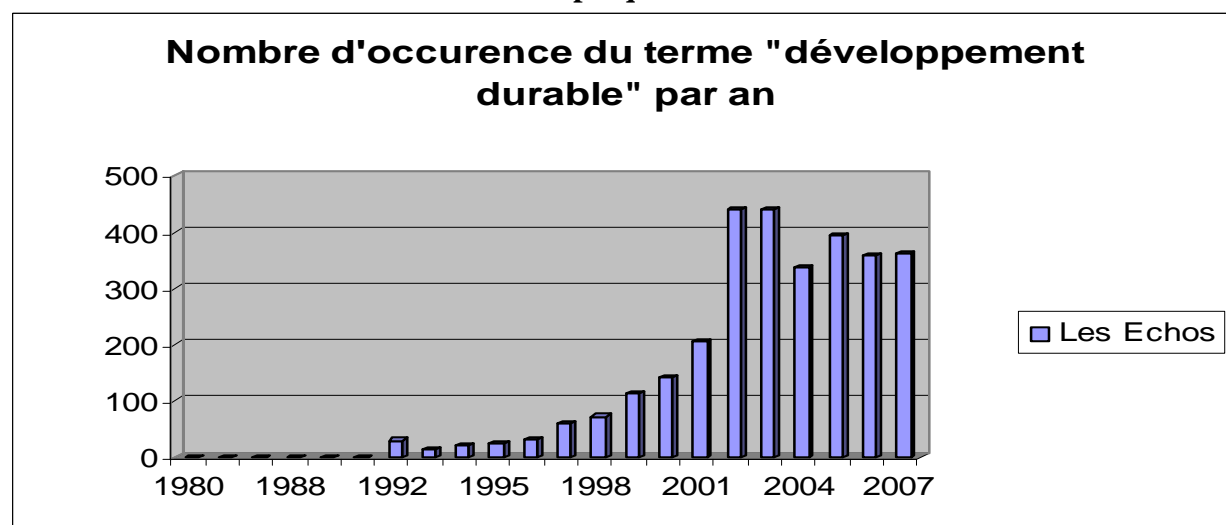
Année	Ensemble de la presse francophone	Les Echos
1980	4	0
1986	62	0
1987	63	0
1988	53	0
1990	99	0
1991	151	0
1992	298	30
1993	224	13
1994	477	20
1995	492	25
1996	717	32
1997	1105	59
1998	1319	72
1999	1674	114
2000	1516	141
2001	3582	205
2002	12473	441
2003	12473	441
2004	19618	338
2005	31894	394

2006	33470	358
2007 au 24 septembre	38408	361

Graphique 1



Graphique 2



Ainsi, dès 1980, le terme « développement durable » est présent dans l'ensemble de la presse francophone alors qu'il n'apparaît dans *les Echos* qu'en 1992. Le rapport Brundtland ne semble avoir d'effets immédiats. En revanche, à partir de 1992 (deuxième sommet de la terre), on assiste dans les deux cas à une montée en puissance de l'utilisation de la terminologie « développement durable ». Pour la suite, les chiffres parlent d'eux-mêmes : pour les seuls neuf premiers mois de l'année 2007, le terme « développement durable » apparaît plus de 100 fois plus que lors de l'année entière 1992 pour l'ensemble de la presse francophone ; sur la même période les occurrences sont multipliées par 10 pour le quotidien *les Echos*.

- Interprétation

Si nous reprenons les différents éléments théoriques isolés dans la première partie de cet article, nous pouvons retrouver dans notre analyse longitudinale historique et quantitative du développement durable au sein des entreprises les différents éléments caractéristiques de l'institutionnalisation.

Nous avons tout d'abord mis en évidence la nécessité de l'existence d'entrepreneurs institutionnels. En la matière, les entreprises se sont révélées être de vrais entrepreneurs. Certaines comme the Body Shop, Patagonia, Ben and Jerry's ont été des pionnières dans les années 1990. Aujourd'hui, un grand nombre d'entreprises françaises sont très actives. Aggeri et al (2004) étudient par exemple le cas de Accor, Arcelor, Monoprix et Lafarge. De nombreux rapports annuels (Air France par exemple) sont symboliques de l'engagement des entreprises françaises sur le terrain du développement durable.

Des chocs externes favorisent en général l'émergence d'un processus d'institutionnalisation. Concernant le développement durable et les entreprises, deux éléments semblent émerger. Dans les années 1970 qui marquent la naissance du club de Rome, une crise économique internationale met en évidence les limites du modèle de croissance capitaliste des trente glorieuses. Par la suite, le mouvement de diffusion des idées du développement durable connaît un nouvel essor dans les années 1990-2000. C'est l'époque de la mondialisation économique et financière qui induit l'apparition de la responsabilité sociale des entreprises.

Par la suite, la théorie met en évidence un double mouvement de théorisation et de construction de coalitions nécessaire à l'institutionnalisation.

La théorisation de la notion de développement durable débute en 1987 avec le rapport Brundtland. Par la suite, des organismes public (comme l'ADEME, Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie) ou privés (comme l'ORSE, Observatoire sur la responsabilité sociale des entreprises) promeuvent cette théorisation au sujet des entreprises. L'émergence d'une importante littérature en sciences de gestion sur les préoccupations environnementales des entreprises est également à signaler.

La construction de coalitions s'opère par des actions collectives d'entreprises. Le World Business Council for Sustainable Development, par exemple, regroupe plus de 700 grandes entreprises internationales. Parallèlement, en 1992, les grandes entreprises françaises créent l'Association française des entreprises pour l'environnement. Le Medef centralise également des actions collectives en matière environnementale. En particulier, certains syndicats patronaux sectoriels sont très actifs. La Fédération du commerce et de la distribution (FCD) a ainsi mis en place un programme pour favoriser le « commerce durable ».

Enfin, le résultat d'un tel processus se matérialise au travers de normes et de prescriptions diverses. Un seul article ne suffirait pas à établir un bilan tant les éléments normatifs et prescriptifs foisonnent sur l'intégration du développement durable dans la gestion des entreprises.

Comme Pesqueux (2007), nous distinguerons les réglementations des normes au sein des éléments normatifs. Le tableau ci-dessous présente un certain nombre de résultats concrets du processus d'institutionnalisation des préoccupations développement durable des entreprises<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Les éléments factuels de ce tableau proviennent en grande partie du site du MEDEF.

**Tableau 5 : Les résultats du processus d'institutionnalisation des préoccupations  
« développement durable » des entreprises : quelques exemples concrets**

Nature des éléments	Domaine normatif		Domaine prescriptif	
	<u>Réglementation</u>	<u>Normes</u>	<u>Prescriptions externes à l'entreprise</u>	<u>Prescriptions internes à l'entreprise</u>
<b>Contenu concret</b>	<p>Loi de lutte contre les discriminations 17 novembre 2001</p> <p>Loi sur les Nouvelles Régulations Economiques " du 15 mai 2001, dite " Loi NRE ", elle apporte de nouveaux droits et de nouveaux devoirs aux sociétés, notamment dans les domaines du développement durable.</p> <p>Convention européenne des droits de l'homme</p> <p>Conventions OIT relatives aux principes fondamentaux et droits du travail</p> <p>Convention ONU relative aux droits de l'enfant</p>	<p>AA 1 000 : Norme permettant de mesurer les performances sociales/sociétales et éthiques d'une entreprise par rapport à des critères objectifs.</p> <p>ISO 14001, 14004, 14010, 14025 et 14030 : Normes de management, de performance et d'audit environnemental des organismes.</p> <p>OHSAS 18001: Norme destinée à maîtriser les risques d'accident sur les lieux de travail.</p> <p>SA 8000 : Standard social garantissant les droits minima des travailleurs et auditable par un auditeur indépendant.</p>	<p>Principes de l'OCDE relatifs au gouvernement d'entreprise</p> <p>Lignes directrices de la GRI : Initiative internationale et multipartite à l'origine de lignes directrices pour l'élaboration de rapports de développement durable pour les entreprises.</p> <p>Livre vert sur la responsabilité sociale des entreprises : Initiative de l'Union Européenne consistant à lancer un large débat sur la façon dont elle pourrait promouvoir la responsabilité sociale des entreprises au niveau tant européen qu'international.</p> <p>Pacte Mondial : Initiative lancée par le Secrétaire Général des Nations Unies Kofi Annan qui prévoit le respect par les entreprises de 9 principes (Droits de l'Homme, du travail et à l'environnement).</p> <p>Pacte mondial de l'ONU : le Pacte mondial s'attache à promouvoir la responsabilité civique des entreprises.</p>	<p>Codes de conduite</p> <p>Chartes éthiques</p>

**Tableau 6 : Développement durable et gestion des entreprises : des éléments d'institutionnalisation**

	<i>Acteurs</i>	<i>Conditions préalables</i>	<i>Processus</i>	<i>Résultat</i>
<b>Eléments théoriques de l'institutionnalisation</b>	Entrepreneur institutionnel	Chocs externes	Théorisation  Construction de coalitions	Normes  Prescriptions
<b>Eléments empiriques sur les préoccupations de développement durable dans la gestion des entreprises</b>	Entreprises pionnières (Body Shop, Patagonia, Ben and Jerry's)  Grandes entreprises (Accor, Arcelor, Monoprix, Lafarge)	Crise des années 1970  Mondialisation des années 1990-2000	Rapport Brundtland ; ADEME ; ORSE  Le World Business Council for Sustainable Development ; l'Association française des entreprises pour l'environnement ; le Medef	Règlementations (Loi NRE 2001) et normalisation (AA 1000, SA 8000, ISO1401)  Prescriptions externes (OCDE, GRI, Europe, ONU) et internes à l'entreprise (codes de conduite et chartes éthiques)

### **3. Discussion et conclusion : vers une désinstitutionnalisation de l'intérêt des entreprises pour le développement durable ?**

#### **3.1. La durabilité de l'intérêt des entreprises pour le développement durable en question**

Notre analyse longitudinale historique, complétée par des éléments lexicologiques plus quantitatifs sur le cas français, met en évidence l'aspect institutionnalisé des relations entre les entreprises et le développement durable. Un certain nombre de sociétés, mues par le choc de la crise économique dans les années 1970 puis de la mondialisation dans les années 1990, se sont comportées comme des entrepreneurs institutionnels. Elles ont agi dans un premier temps de manière à théoriser l'importance que pouvait avoir la prise en compte du développement durable dans leur champ d'action. Dans un second temps, ces entreprises se sont coalisées pour renforcer la légitimité de leur action. L'existence aujourd'hui d'une inflation normative et prescriptive en matière de développement durable pour les firmes traduit la réussite de ce processus.

Cependant, la littérature étudiée dans la première partie de cet article met en évidence le fait que toute institution est susceptible de disparaître. Rappelons que la désinstitutionnalisation est définie comme le processus de « dé légitimation d'une pratique organisationnelle établie ou d'une procédure suite aux défis organisationnels ou à l'échec d'organisations pour reproduire

des actions organisationnelles considérées précédemment comme légitimes ou allant de soi » (Oliver, 2002). Nous sommes bien ici dans le cas d'une pratique organisationnelle établie. Dès lors la question se pose : quels défis organisationnels ou quels échecs pourraient menacer la légitimité des préoccupations environnementales des entreprises qui semble aujourd'hui inébranlable ?

Pour ébaucher un début de réponse à cette vaste interrogation, nous nous baserons sur les conclusions d'une étude développée dans la première partie de cette communication. Delacour et Leca (2007) ont démontré que différents facteurs pouvaient être à l'œuvre à l'œuvre : des pressions générales et sociétales mais surtout l'action des acteurs du champ (facteurs interne à l'institution en déclin et développement de solutions alternatives par des membres du champ). Nous reprendrons successivement ces différents éléments afin de voir si les pratiques actuelles de développement durable des entreprises pourraient perdre leur légitimité.

De manière générale, les études relatives à la notion de désinstitutionalisation évoquent l'existence de pressions générales et sociétales comme condition préalable. De facto, concernant le développement durable, celles-ci existent depuis le début. En effet, historiquement, le concept a rencontré des critiques à plusieurs niveaux. En particulier, il s'agirait d'un concept occidental, favorisant les pays développés au détriment des plus pauvres, ce qui pose des problèmes économiques mais également philosophiques que nous ne développerons pas davantage ici.

Pour ce qui est des acteurs du champ, l'Observatoire pour la responsabilité sociale des entreprises (ORSE, 2004) dresse une liste des différentes parties prenantes susceptibles d'avoir des attentes à ce sujet : les clients et associations de consommateurs, les employés et syndicats, les sous-traitants, les fournisseurs, les financeurs, les distributeurs et franchisés, les actionnaires, les pouvoirs publics, les communautés locales et territoriales, les concurrents, les assureurs. Selon Pesqueux (2007) ces éléments peuvent être regroupés en quatre niveaux de souveraineté : les entreprises, les marchés, les territoires politiques infra ou supra nationaux. Parmi ces acteurs, on peut imaginer différents scénarii de remise en cause de l'intérêt pour le développement durable des entreprises. Par exemple, on peut envisager que le marché puisse remettre en cause les préoccupations en matière de développement durable des entreprises. La concurrence, la recherche de financements et d'innovation, la gestion de fournisseurs peu onéreux est-elle compatible avec de réelles préoccupations de développement durable ou simplement avec une communication de façade destinée à satisfaire le client et son image ? Plus encore, nous semble-t-il, se pose la question des territoires politiques. Combien de temps vont-ils accepter de se faire déposséder par les grandes entreprises d'un champ d'action qui leur revient naturellement. Le philosophe André Comte Sponville (2006) craint ainsi que l'éthique d'entreprise ne masque en fait le manque d'une morale plus large relevant du politique. Si l'Etat nation semble aujourd'hui souvent dépassé, le champ du développement durable se développe de manière dynamique au niveau européen. On en voudra pour preuve le récent règlement REACH (Registration, evaluation and autorisation for chemicals c'est-à-dire enregistrement, évaluation et autorisation des produits chimiques) du 18 décembre 2006 qui modernise la législation européenne en matière de substances chimiques. Son objectif est d'améliorer la protection de la santé humaine et de l'environnement tout en maintenant la compétitivité et en renforçant l'esprit d'innovation de l'industrie chimique européenne. La gestion politique du développement durable est également un phénomène local (communautés de communes par exemple en France).

Le processus de désinstitutionalisation des pratiques de développement durable des entreprises pourraient donc passer à la fois par des pressions internes d'entreprises désireuses

de changer la donne, et par le développement de solutions alternatives au sein des territoires politiques et juridiques.

La question finale de la disparition du développement durable comme élément de gestion des entreprises reste donc posée.

**Tableau 7 : Développement durable et gestion des entreprises : des éléments de désinstitutionalisation ?**

	<i>Acteurs</i>	<i>Conditions préalables</i>	<i>Processus</i>	<i>Résultat</i>
<b>Eléments théoriques de la désinstitutionalisation</b>	Acteurs du champ	Pressions générales et sociétales	Facteurs internes à l'institution en déclin  Développement de solutions alternatives par des membres du champ	Disparition de l'institution
<b>Eléments empiriques sur les préoccupations de développement durable dans la gestion des entreprises</b>	Le marché  Les territoires politiques (supra ou infra nationaux)	Critiques économiques et philosophiques du concept de développement durable	Entreprises opposées au développement durable  Autres solutions politiques et juridiques aux problèmes de la planète	?

### 3.2. Les apports, limites et prolongements de la recherche

Au final, cette communication présente deux apports novateurs.

D'un point de vue théorique, nous nous situons dans le champ du néo-institutionnalisme dont la figure de proue actuelle est l'entrepreneur institutionnel. Cette littérature est rarement appliquée à la gestion environnementale des entreprises et encore moins pour une étude critique de l'intérêt contemporain des entreprises pour le développement durable. Penser la désinstitutionalisation de ces pratiques unanimement saluées est peu politiquement correct.

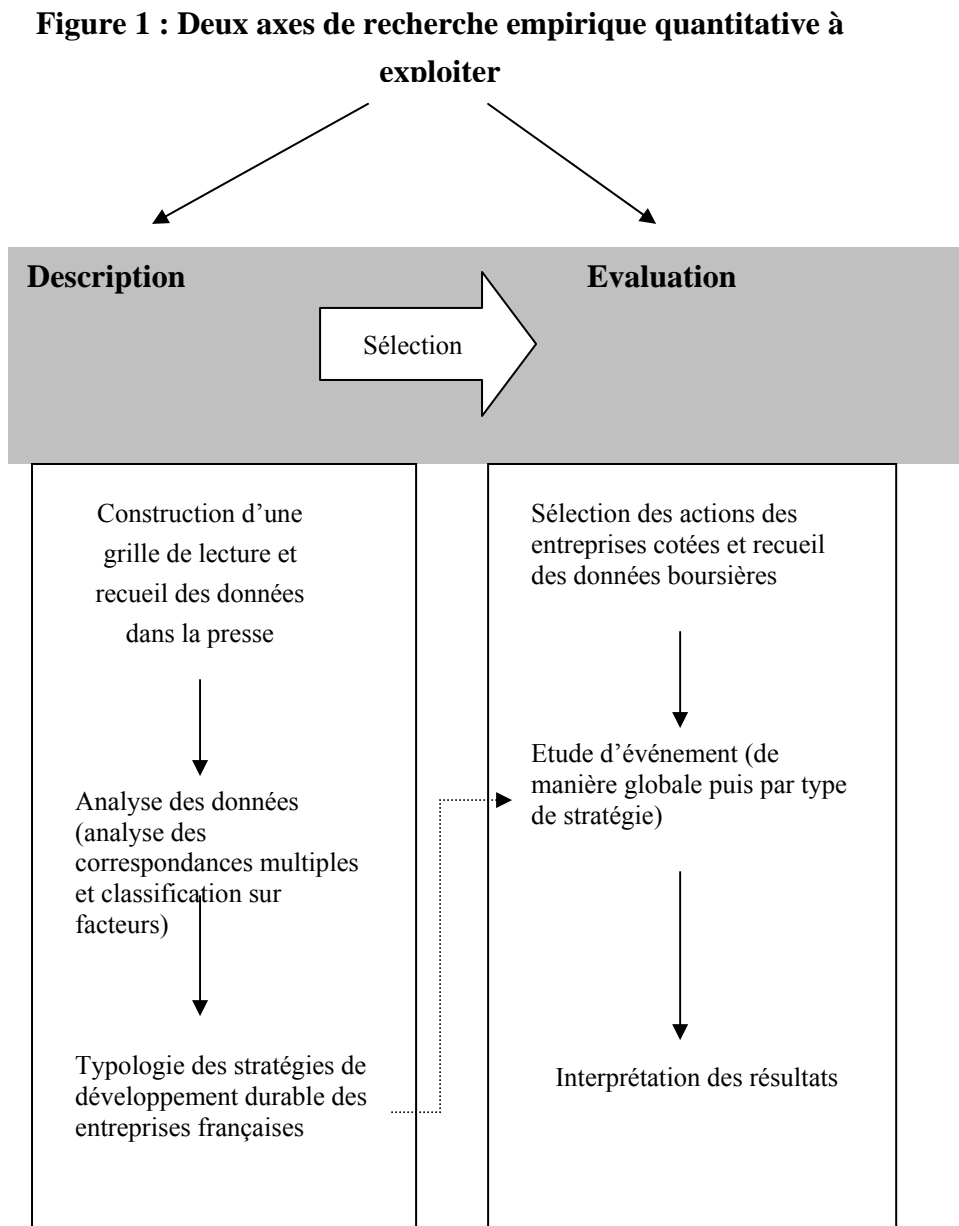
D'un point de vue méthodologique, nous envisageons pour la première fois un traitement davantage quantitatif du sujet habituellement abordé par des études de cas. La méthode utilisée est une étude chronologique sur des données secondaires ainsi que l'analyse lexicographique quantitative de la presse francophone.

Naturellement, cette étude présente un certain nombre de limites et notre projet global de recherche s'avère bien plus large. Deux axes peuvent être privilégiés à cet effet.

Dans un premier temps, nous souhaiterions revenir de manière plus approfondie sur l'institutionnalisation des préoccupations de développement durable des entreprises par une approche quantitative en deux étapes. Une analyse plus détaillée des *Echos* sur les cinq dernières années nous permettrait d'établir une typologie des pratiques environnementales des



entreprises structurée par une analyse de données de type analyse des correspondances multiples et classification. Par la suite, une étude d'événement<sup>3</sup> testerait la réalité la création de valeur invoquée dans de telles pratiques.



<sup>3</sup> Déjà utilisée pour des événements similaires par Rival (2002)

Dans un second temps, il convient d'être plus précis sur les éléments éventuels de désinstitutionnalisation à l'œuvre dans une perspective davantage qualitative. En effet, à long terme nous serons tous morts (si l'on en croit Keynes<sup>4</sup>)... il faudrait donc étayer nos soupçons de désinstitutionnalisation à long terme par des études de quelques cas emblématiques de la situation actuelle.

Le protocole de recherche serait ainsi triangulé puisque les cas pourraient précisément être choisis au sein de l'échantillon sélectionné par le processus plus quantitatif de recherche dans la presse.

On le voit, la route est encore longue mais elle est tracée. Le chercheur, plutôt que de participer aux mouvements d'institutionnalisation<sup>5</sup> se doit de continuer à les interroger avec impertinence.

## Bibliographie

Acquier, A. & Aggeri, F. Entrepreneuriat institutionnel et apprentissages collectifs. Le cas de la Global Reporting Initiative (GRI). *XVème Conférence Internationale de Management Stratégique*, Annecy/Genève, 2006.

Aggeri, F., Pezet, E., Abrassart, C., Acquier, A. *L'entreprise à l'épreuve du développement durable, une analyse des pratiques des entreprises en matière de développement durable*. Rapport pour l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (ADEME), 2004.

Brulé, E. Ressources entrepreneuriales et changement institutionnel : quand les stratégies institutionnelles accroissent les opportunités de changement. *XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique*, Montréal, 2007.

Campbell, J. L. Institutional analysis and the paradox of corporate social responsibility. *Am Behav Sc*, 2006, 49 (7), 925-39.

Comte-Sponville A. *Le capitalisme est-il moral ? : sur quelques ridicules et tyrannies de notre temps*. Paris, LGDF, 2006.

Déjean, F., Gond, J.P. & Leca, B. Measuring the unmeasured : an institutional entrepreneur strategy in an emerging industry. *Human relations*, 2004, 57, 741-64.

Delacour, H. & Leca, B. Le processus de désinstitutionnalisation d'un événement : le cas du salon de Paris. *XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique*, Montréal, 2007.

Delemarle, A. *Les leviers de l'action de l'entrepreneur institutionnel : le cas des micro et nanotechnologies et du pôle de Grenoble*. Thèse de doctorat. ENPC, février 2007.

---

<sup>4</sup> Pour plus de détails, on peut se référer à la récente biographie sur Keynes d'Alain Minc : *Une sorte de diable, les vies de John M. Keynes*. Paris, Grasset, 2006.

<sup>5</sup> On peut s'étonner à ce titre de l'intitulé d'un colloque organisé par la faculté des sciences juridiques, politiques et sociales de Lille 2 les 8, 9 et 10 novembre 2007 : « Instituer le développement durable, appropriation, professionnalisation, standardisation ».

Demazière, C. L'entreprise peut-elle promouvoir le développement durable ? In O. Montel-Dumont, *Développement et environnement*, Cahiers français 337, mars-avril 2007.

Desreumaux, A. Théorie néo-institutionnelle, management stratégique et dynamique des organisations. In I. Huault (Ed), *Institutions et gestion*. Paris, Vuibert, 2004.

DiMaggio, P.J. Interest and agency in institutional theory, in L.G. Zucker, *Institutionnal patterns and organizations : Culture and environment*. Cambridge, Ballinger, 1988, 3-21.

DiMaggio, P.J. & Powell, W.W. The iron cage revisited : institutionnal isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American sociological review*, 1983, 48, 147-60.

Férone, G., D'Arcimoles, C.-H., Bello, P. & Sassenou, N. *Le développement durable : Des enjeux stratégiques pour l'entreprise*. Paris, Editions d'Organisation, 2002.

Hoffman, A. & Ventresca, M. *Organizations, policy and the natural environment : Institutional perspective*. Stanford, Stanford university press, 2002.

Laufer, R. Les institutions du management : légitimité, organisation et nouvelle rhétorique. In A. David & A Hatchuel & R. Laufer, *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*. Paris, Vuibert, 2001.

Meyer, J.W. & Rowan, B. Institutionalized organizations : formal structure as Myth and Ceremony. *American journal of sociology*, 1983.

Oliver, C. The antecedents of deinstitutionalization. *Organizations studies*, 1992, 13 (4), 563-88.

Observatoire sur la responsabilité sociale des entreprises. *Développement durable et entreprises : un défi pour les managers*. Paris, ORSE, 2004.

Pesqueux, Y. Normes IFRS et mondialisation. Communication à la journée de recherche du CRC, *Les IFRS et leurs conséquences sur l'analyse et la gestion financière*, Cnam, Paris, 2007.

Rival, M. *L'action politique des entreprises : pluralité des stratégies et contribution à la création de valeur pour l'actionnaire, comparaison France/ Grande Bretagne*. Thèse de doctorat, IAE de Paris, décembre 2002.

Rothenberg, S. Environmental managers as institutional entrepreneurs : The influence of institutional and technical pressures on waste management. *Journal of business research*, jul 2007, Vol 60 issue 7, 749-757.